

'Liever evolution dan Sap'

GORDIJNFABRIKANT ARTEX IS EIGENWIJS

Toen gordijnstoffenproducent Artex zich oriënteerde op een ERP-pakket kreeg de Hunter Douglas dochter het advies net als andere ondernemingen binnen het concern voor Sap te kiezen. Artex koos echter voor evolution. "Als we ergens voor kiezen, moet het in de eerste plaats bij Artex passen," vindt Dave van Ekert CPIM, manager information systems. "Om Sap te kunnen implementeren, moet je zo ongeveer een universitaire graad hebben."

Artex uit Aarle-Rixtel heeft een lange historie. De onderneming startte in de jaren twintig als producent van gordijnstoffen. Tien jaar geleden nam Hunter Douglas het bedrijf over. Hunter Douglas is een multinational die vooral bekend is vanwege de jaloezieën die wereldwijd onder de merknaam Luxaflex worden verkocht.

Voor Artex heeft de aansluiting bij Hunter Douglas het voordeel dat kan worden geput uit een imposante vraagbaak. "Een ander bedrijf steekt bij vragen over ICT zijn licht op bij een consultant. Wij kijken eerst of er binnen Hunter Douglas ervaring is met een bepaald proces," legt Dave van Ekert uit. Hij werd in 1996 aangehouden om de pakketselectie te coördineren. "In de jaren ervoor was al duidelijk geworden dat de automatiseringsprocessen moesten worden aangepast. Het was echt eilandautomatisering. Er stond een HP 3000 waarop een maatwerkpakket draaide met financiële en logistieke functionaliteit.

Voor order entry en voorraadbeheer werd gebruik gemaakt van Logistics. De boekhouding werkte met Exact. Tussen alle pakketten zaten interfaces. Dat liep niet altijd even gesmeerd. Je loopt het risico van dubbele klantenbestanden, waartus-

sen verschillen gaan optreden. Het werkte wel maar het kostte veel energie om het draaiende te houden. Toen ik kwam was de beslissing om een nieuw pakket te nemen al genomen. Ik kwam net van de Vervoersacademie in Venlo en kon direct aan de slag."

Voorraden / Het eerste jaar gebruikte Ekert voor een uitgebreid inventarisatietraject. "We hebben eerst alle processen gedefinieerd. Wij zochten gericht naar logistieke processen die voor verbetering vatbaar waren. Bijvoorbeeld de goederenontvangst van retourbestellingen. Daar was eigenlijk geen optimale procedure voor.

Ook wilden we de leverbetrouwbaarheid naar een hoger niveau brengen.

Artex levert in principe binnen achtenveertig uur. Dat werd meestal wel gehaald, maar dat ging gepaard met veel extra handelingen. Wat verder opviel was dat bij ad hoc beslissingen medewerkers nieuwe procedures bedachten.

Een bestelling die met spoed de deur uitmoet, kan een verkoper er toe brengen de productievloer op te lopen en dat zelf te gaan aansturen. Hij schuift op zo'n moment een order naar voren, maar verstoort

daarmee het logistieke proces. Een verkoper hoort in principe niet op de productievloer thuis. Hij moet dat afstemmen met planning. Natuurlijk is de klant koning, maar zonder structuur laat je met een dergelijke ingreep ergens anders weer steken vallen.

Artex decoupeert ook gordijnstoffen op bestelling. Sommige consumenten bestellen twee keer vijf meter, maar er zitten ook klanten bij met een projectorder voor een heel gebouw. Dan gaat het vaak om meer dan honderd meter. Vroeger werden die opdrachten er gewoon tussen gezet. Je loopt dan het risico dat je met één grote order de hele voorraad opmaakt waardoor kleinere orders van detaillisten moeten wachten.

Dat gevaar was in de oude situatie alleen te keren met het aanleggen van enorme voorraden. Nu hebben we de regel dat een order van meer dan honderd meter automatisch een levertijdorder is (make to order). Daarvoor moet eerst worden overlegd met planning. Op die manier werk je aan een betere voorraadbeheersing."

De inventarisatie van de processen gebeurde extra grondig omdat tegelijkertijd een andere werkgroep bezig was met een ISO 9001-certificering. "We hebben heel nauw samengewerkt. De projectleider van de ISO-werkgroep zat bijvoorbeeld ook in onze projectgroep. Voor een ISO-certificering leg je precies vast hoe processen verlopen. Je wilt voorkomen dat een procedure in ISO is vastgelegd terwijl wij op hetzelfde moment die procedure herschrijven. Daarom werden de bevindingen van de twee projecten steeds met elkaar vergeleken. Die aanpak werkt vooral tijdens de implementatie in ons voordeel. Je hebt met een hele brede groep medewer-

kers naar alle processen gekeken. De kans dat je een procedure over het hoofd ziet, wordt zeer klein."

Aan de hand van de verzamelde input stelde men een lijst van een twintigtal pakketten op die in aanmerking kwamen. Om de continuïteit zoveel mogelijk te garanderen mocht het geen kleine leverancier zijn. Bovendien moest er de mogelijkheid van tracibility naar grondstofniveau zijn, om klachten uit de markt te kunnen behandelen. De licentiekosten mochten niet hoger dan 250 duizend euro zijn. Tot slot moest het een integraal pakket zijn om een einde te maken aan die eilandautomatisering.

Met opzet werden de specificaties niet verder uitgebreid, legt Van Ekert uit. "We hadden wel een aantal specifieke criteria geformuleerd maar we wilden niet dat iedere afdeling een waslijst van gedetailleerde wensen ging opstellen. Dan raak je al snel het spoor bijster.

We hebben eerst als projectgroep een lijst gemaakt en vervolgens per afdeling gevraagd wat ze misten op die opsomming. Vervolgens werd bij iedere toevoeging een afweging gemaakt of het wel echt een verbetering was. Om die discussie goed te voeren, moet je de hokjesgeest ontstijgen. Niet voor iedere afdeling was dat even makkelijk. Inkoop is vrij standaard maar bij verkoop hebben we een specifieke manier van order entry waar maatwerk voor moest worden geschreven."

Abstract pakket / evolution sloot het beste aan op de eisen van Artex. "We wisten wat we wilden en konden daardoor heel goed een oordeel vellen over wat de verschillende pakketten beloofden."

Het meest voor de hand liggende pakket werd door Artex niet overwogen. Alle grote werkmaatschappijen binnen Hunter Douglas maken gebruik van Sap, maar Artex wilde er niet aan. "Dat heeft met cultuur te maken," legt Van Ekert uit. "We zijn een dochter van Hunter Douglas maar wel volledig zelfstandig. Als we ergens voor kiezen, moet het in de eerste plaats bij Artex passen.

Sap is een heel abstract pakket. Om het te kunnen implementeren, moet je zo ongeveer een universitaire graad hebben. Het vergt ook een abstract denkniveau van de gebruiker. Onze organisatie was

daar nog niet rijp voor. We hadden niet genoeg kennis om zelfstandig een Sap-implementatie uit te voeren. Natuurlijk maak je gebruik van consultants maar die nemen in het gunstigste geval maar een kwart van het werk voor hun rekening. Driekwart van de implementatie moet het bedrijf zelf doen.

Er zijn genoeg voorbeelden van implementaties die jarenlang doorsukkelen en nooit worden afgemaakt omdat de organisatie het niet voor elkaar krijgt. Daarnaast had Sap voor ieder functioneel gebied een aparte consultant. We wilden liever één aanspreekpunt voor alle vragen die met het pakket verband houden. Vanuit Hunter Douglas geredeneerd was Sap de optimale keuze, ook met het oog op de ketenintegratie. Daarom hebben we het ook meegenomen in onze eerste selectie van pakketten. Uiteindelijk viel het af.

Het artikeldelenbeheer speelt bij de productie van textiel een belangrijke rol. Normaal heb je een artikelnummer en een batchnummer. Van ieder artikel maak je verschillende batches. Onder iedere batch of partij komt weer een uniek stuknummer. Een stuknummer is bij ons de identificatie van een rol stof van vijftig meter.

Je hebt bijvoorbeeld een productieorder van artikel x van driehonderd meter. Als die order klaar is, wordt die driehonderd meter gesplitst in zes keer vijftig meter met afzonderlijke stuknummers. Die drie niveaus van artikel-, batch- en stuknummer is belangrijk voor ons. Het moet in alle functionaliteit van het pakket verweven zijn. Sap scoorde onvoldoende op die eis."

Laatste mem / Artex kon de keuze goed onderbouwen tegenover Hunter Douglas. In de projectgroep zat ook een collega van Hunter Douglas die het implementatieproces van Sap van nabij had gevolgd. Ook hij stond achter de keuze voor **evolution**. Van Ekert: "Februari 1999 zijn we live gegaan met het pakket. Dankzij de grondige inventarisatie was de implementatie in een jaar afgerond. We zijn nu bijna twee jaar verder. Misschien zouden we nu als organisatie wel klaar zijn voor Sap. De kennis omtrent ERP en het verogen om er mee te werken is enorm gegroeid. Op zich hebben alle ERP-pakketten dezelfde functionaliteit.

Voor we met **evolution** gingen werken,

Wie het niet werden

De keuze voor **evolution** was de einduitkomst van een zorgvuldige selectie. Artex nomineerde zeven pakketten voor de zogenaamde shortlist.

- Exact
- Heart Profit
- MFG/Pro
- CaMan man/x
- Triathlon Fashion NG
- Sap R/3

werd automatisering gezien als een afgeleide. Als bijvoorbeeld een nieuwe productlijn werd geïntroduceerd, ging marketing en productie daarmee aan de slag. 'Oh ja, er moet ook nog iets in het systeem worden gewijzigd', hoorde je dan. We waren altijd de laatste schakel in een beslissingstraject. Als er nu een strategische beslissing wordt genomen, is de eerste gedachte: hoe lossen we het op in **evolution**.

Ieder ERP-pakket is gestructureerd. In beginsel is een organisatie dat niet. Met een pakket als **evolution** breng je structuur aan in je organisatie. Je voorkomt dat medewerkers voor ieder obstakel adhoc-oplossingen bedenken." □

Peter Steeman

De acht stappen van Artex

In acht stadia werd stapsgewijs het project afgerond. Hieronder volgen de diverse selectierondes.

1. Inventarisatie van de bestaande situatie
2. Opstellen van de functionele behoeftes
3. Bepalen welke twintig pakketten op de longlist komen
4. Aan de hand van gedetailleerde selectiecriteria zeven pakketten voor de shortlist kiezen
5. Definitie van de knock-out criteria
6. Keuze van de demonstratiepakketten
7. Ervaringen van workshops vergelijken met knock-out criteria
8. Het definitieve pakket kiezen